



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA**  
**ÁREA: ADMINISTRAÇÃO GERAL**

**MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE:  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA ACADEMIA DE GINÁSTICA**

**ANDRÉ DE OLIVEIRA LIMA FERREIRA**  
**RA: 2058074/2**

**PROFESSOR ORIENTADOR: MARCELO GAGLIARDI**

Brasília/DF, junho de 2009.

ANDRÉ DE OLIVEIRA LIMA FERREIRA

**MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE:  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA ACADEMIA DE GINÁSTICA**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília/DF, junho de 2009.

ANDRÉ DE OLIVEIRA LIMA FERREIRA

MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA ACADEMIA DE GINÁSTICA

Monografia apresentada como um dos  
requisitos para conclusão do curso de  
Administração do UniCEUB – Centro  
Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília/DF, ..... de ..... de 2009.

**Banca examinadora:**

---

Professor Marcelo Gagliardi  
Orientador

---

Professor (a):  
Examinador (a)

---

Professor (a):  
Examinador (a)

“Quem tem por que viver pode suportar  
quase qualquer como”.

Friedrich Nietzsche.

Dedico este trabalho aos meus pais, às minhas irmãs e a todos que me acompanharam durante o processo de graduação.

Agradeço,

A Deus, primeiramente pela vida. E também pela proteção, saúde, sabedoria e pela maneira com que sempre me guiou, principalmente nos momentos mais difíceis.

A meus pais, Alberto e Cristina, pelo amor e apoio incondicional e por sempre me proporcionarem o melhor para meu desenvolvimento.

A minhas irmãs, Roberta e Maria Luiza, por me incentivarem e apoiarem em todos os momentos.

A meus amigos, Noêmia Boianovsky e Luiz Humberto Del'Isola, pelo apoio e compreensão.

E ao Professor Marcelo Gagliardi, pela paciência, dedicação e estímulo.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>14</b>
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
3.1	CONCEITO DE MOTIVAÇÃO .....	16
3.2	TEORIAS ANTIGAS SOBRE A MOTIVAÇÃO .....	17
3.3	TEORIAS CONTEMPORÂNEAS SOBRE A MOTIVAÇÃO.....	19
3.4	CONCEITO DE PRODUTIVIDADE.....	22
3.5	FUNDAMENTOS DA PRODUTIVIDADE .....	22
3.6	PRODUÇÃO E PRODUTIVIDADE .....	23
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>25</b>
4.1	ENTREVISTA .....	26
4.2	QUESTIONÁRIO .....	28
4.3	ANÁLISE CRÍTICA .....	38
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>42</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>43</b>
	<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>44</b>
	<b>APÊNDICE B .....</b>	<b>46</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide de Maslow.....	18
------------------------------------	----



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Necessidade de estima.....	28
Gráfico 2 – Teoria da Expectativa.....	29
Gráfico 3 – Relação entre produtividade e motivação.....	30
Gráfico 4 – Teoria dos Dois Fatores.....	31
Gráfico 5 – Teoria da Equidade.....	32
Gráfico 6 – Motivação com o trabalho.....	33
Gráfico 7 – Teoria da Fixação de Objetivos e do Reforço.....	34
Gráfico 8 – Teoria do Reforço e da Expectativa.....	35
Gráfico 9 – Teoria da Hierarquia das Necessidades.....	36
Gráfico 10 – Satisfação com a produtividade.....	37

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Necessidade de estima.....	28
Tabela 2 – Teoria da Expectativa.....	29
Tabela 3 – Relação entre produtividade e motivação.....	30
Tabela 4 – Teoria dos Dois Fatores.....	31
Tabela 5 – Teoria da Equidade.....	32
Tabela 6 – Motivação com o trabalho.....	33
Tabela 7 – Teoria da Fixação de Objetivos e do Reforço.....	34
Tabela 8 – Teoria do Reforço e da Expectativa.....	35
Tabela 9 – Teoria da Hierarquia das Necessidades.....	36
Tabela 10 – Satisfação com a produtividade.....	37

## **RESUMO**

Por ser um tema bastante conhecido e discutido, a relação entre motivação e produtividade é considerada por muitos como um dos fatores relevantes em uma organização. Porém, com esta monografia consegue-se perceber de forma clara que muitas organizações preferem ignorar essa relação, não dando a devida importância ao tema. Por ser um estudo que pode ser aplicado em diversas organizações, optou-se por aplicá-lo em uma academia de ginástica, onde foi possível entender a relação existente entre essas variáveis e compreender como a desmotivação de seus colaboradores afeta sua produtividade. Para a realização do estudo foi elaborado levantamento teórico dos conceitos de motivação e produtividade, seguido de um estudo de caso aplicado à academia de ginástica, onde foi realizada uma pesquisa exploratória. O método de abordagem foi o dedutivo e as técnicas de pesquisa utilizadas foram questionário e entrevista semi-estruturada. Os resultados podem ser vistos a partir de uma análise crítica ao final do trabalho.

## **1 INTRODUÇÃO**

O tema motivação e produtividade foi abordado devido à sua relevância. Aplica-se em diversos contextos, pois, independente do objetivo, quando estamos motivados somos mais produtivos.

A produtividade é uma das questões mais discutidas. É o que todos almejam para sua organização. Justamente quando começamos a buscar a forma de alcançá-la é que nos deparamos com a motivação, e percebemos a relação existente entre elas.

A motivação é responsável pelo incentivo, pelo sentido de que vale a pena. Destaca-se como um dos fatores mais importantes no alcance da produtividade. Dessa forma, entendemos que essas duas variáveis, mais do que se relacionam, se completam.

A aplicação do estudo em uma academia de ginástica foi ocasionada pela percepção de que não somente os alunos devem ser motivados. Para que isso ocorra, é necessário, dentre outros fatores, que os colaboradores sejam incentivados, exatamente para que possam realizar seu trabalho da melhor forma possível e, como consequência, estimular os alunos.

### **1.1 Tema**

Motivação e Produtividade.

### **1.2 Delimitação do tema**

Motivação e produtividade: um estudo de caso em uma academia de ginástica.

### **1.3 Problema**

Os colaboradores de uma academia de ginástica que se sentem mais motivados são mais produtivos?

### **1.3.1 Objetivos**

### **1.3.2 Objetivo geral**

Fazer um estudo estabelecendo uma relação prático-teórica entre a motivação e a produtividade a partir de uma academia de ginástica.

### **1.3.3 Objetivos específicos**

- Levantar teoria a respeito dos conceitos motivação e produtividade;
- Realizar um estudo de caso numa academia de ginástica a fim de verificar a relação entre motivação e produtividade;
- Apresentar a análise em torno dos resultados obtidos.

## **1.4 Justificativas da escolha do tema**

A justificativa para a escolha desse tema foi a curiosidade de me aprofundar no assunto, que considero de extrema relevância, e que me inspira muito, pois acredito na relação dessas duas variáveis: a motivação e a produtividade, para o crescimento pessoal e organizacional.

Esse trabalho servirá de alicerce para outras pessoas que tiverem interesse em aprofundar o estudo nas duas variáveis (motivação e produtividade) ou aplicar esse estudo em uma outra organização.

A análise servirá de base para os gestores da organização, auxiliando-os em suas decisões a respeito da necessidade de implementação de políticas motivacionais com a finalidade de aumentar a produtividade de seus colaboradores.

## **1.5 Estrutura**

O trabalho está estruturado em 3 partes.

a primeira é composta pelo tema, pelo problema, pelos objetivos e pela metodologia utilizada na pesquisa;

a segunda é evidenciada pelo referencial teórico, onde levantou-se teoria a respeito de motivação e produtividade a partir do material bibliográfico; e

a terceira foi caracteriza pelo estudo de caso seguido pela demonstração de resultados e a conclusão do estudo.

## **2 METODOLOGIA**

Metodologia é a indicação das diretrizes que vamos seguir. É quando indicamos qual será o mix de diferentes tipos de pesquisa, técnicas de pesquisa e métodos de abordagem que adotaremos para facilitar a coleta de dados.

Segundo Lakatos e Marconi (2005, p. 176):

É o conjunto de atividades sistemáticas e racionais, que com maior segurança e economia permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões dos cientistas.

### **2.1 Tipos de pesquisa**

Foi utilizada uma pesquisa bibliográfica como fonte de informação para a construção de um referencial teórico sobre o assunto. Segundo Gil (1999, p. 65), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Conjuntamente com a pesquisa bibliográfica, foi realizada uma pesquisa exploratória, que, de acordo com Gil (2002, p. 41), “estas pesquisas tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. E para finalizar foi feito um tipo de pesquisa muito pessoal, que é o estudo de caso. De acordo com Lakatos e Marconi (2005, p. 108), “o método do estudo de caso consiste de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações”.

### **2.2 Método de abordagem**

O método empregado foi o dedutivo, que é conhecido por partir do geral para o específico. Segundo Rampazzo (2002, p. 38), “leva o pesquisador do conhecido ao desconhecido com pouca margem de erro, mas por outro lado, é de alcance limitado, pois a conclusão não pode possuir conteúdos que excedem a premissa”.

### **2.3 Técnicas de pesquisa**

Como técnica de pesquisa, optou-se pela entrevista, em decorrência de possuir um caráter mais intimista. Para Michel (2005, p. 42), a entrevista é o encontro entre duas pessoas com a finalidade de uma delas obter informações a respeito de um tema específico. E também, pelo questionário, que nos permite fazer um levantamento de dados de uma forma menos pessoal e mais generalizada.

Para a realização da entrevista, foram elaboradas questões relacionadas ao levantamento teórico. De maneira semi-estruturada, essas questões permitiram que o entrevistador guiasse o entrevistado, não o deixando fugir do tema e permitindo a abordagem de questões mais relevantes para o estudo.

Também optou-se pela aplicação de questionário. Com questões que se relacionam ao levantamento teórico, e com uma abordagem geral, que serviu de auxílio na coleta de dados.



### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nessa parte do trabalho, realizou-se o levantamento teórico de motivação e produtividade. A partir da conceituação de ambas, é mais fácil enxergar a relação existente entre elas, que mais adiante servirá de base para o estudo de caso e para a análise dos resultados.

#### **3.1 Conceito de Motivação**

Segundo Bergamini (2008, p. 108), a motivação deve ser encarada como uma força que tem suas fontes quase sempre escondidas dentro de cada pessoa, e que a satisfação ou a insatisfação fazem parte de sentimentos de prazer ou desprazer perceptíveis somente a quem as experimenta.

Para Robbins (2004, p. 46), a motivação acontece quando o indivíduo está disposto a realizar algo com o verdadeiro intuito de satisfazer uma necessidade própria.

Os dois autores em seus conceitos convergem quando atribuem à motivação um fator intrínseco ao ser humano, sempre ligado à satisfação de necessidades próprias. O que nos faz inferir que a motivação nada mais é que uma relação entre necessidades e satisfatores de necessidades, por trás de um objetivo a ser alcançado. Esse fator intrínseco nos faz perceber que para alcançarmos certos objetivos devemos ligar dentro de nós mecanismos que nos impulsionam a seguir adiante e alcançar o que se almeja. O que se discute é a forma de ligar esse interruptor interno e de mantê-lo ligado.

Motivação é a força que move o comportamento e que possui três propriedades: a direção para qual a motivação leva o comportamento; a magnitude da motivação e a duração da motivação (MAXIMIANO, 2004, p. 275). É a conversão de fatores intrínsecos ao ser humano e de naturezas distintas com o intuito de alcançar uma mesma finalidade.

Segundo Kondo (1994, p. 5), motivação significa mexer com o coração e a mente das pessoas de forma honesta.

### **3.2 Teorias Antigas sobre a Motivação**

Para falarmos de Teorias Motivacionais é inevitável que façamos uma revisão das Teorias mais antigas, onde é possível compreender melhor a evolução do tema, pois as Teorias Antigas que serviram de base para a formulação das Teorias Contemporâneas.

#### **3.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades**

De acordo com Maximiano (2004, p. 288), a teoria da Hierarquia das Necessidades é considerada a Teoria mais conhecida que tem como base as necessidades humanas.

Para Robbins (2005, p. 133), existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades que são intrínsecas a todos os seres humanos.

São elas:

- Necessidades fisiológicas ou básicas. Como o próprio nome indica são as nossas necessidades mais básicas; que vão desde alimentação, abrigo e sexo a outras necessidades orgânicas;
- Necessidades de segurança. De forma geral, são as necessidades de proteção, o instinto de sobrevivência;
- Necessidades sociais. São as necessidade de aceitação, de pertencer a um grupo, de afeto;
- Necessidade de estima. É a necessidade de reconhecimento próprio e por terceiros;
- Necessidades de auto-realização. São as necessidades de realização pessoal (MAXIMIANO, 2004, p. 289).



Figura 1: Pirâmide de Maslow.  
Fonte: Site Novo Mundo (2009).

Segundo Robbins (2005, p. 133), Maslow dividiu as necessidades em necessidades de nível mais baixo e necessidades de nível mais alto, de acordo com a satisfação delas. As de nível mais baixo são de satisfação externa, enquanto que as de nível mais alto são de satisfação interna.

A Teoria da Hierarquia das necessidades, apesar de ser considerada uma Teoria “antiga”, é imprescindível em qualquer assunto relacionado à motivação. Sua hierarquização de necessidades continua muito atual. Retrata de forma simples e sucinta as prioridades do ser humano, sejam as externas (mais básicas) ou as internas, que estão localizadas no topo da Pirâmide de Maslow, e que muitas pessoas, no decorrer de suas vidas, não conseguem alcançá-las.

### 3.2.2 Teoria X e Teoria Y

De acordo com Robbins (2005, p. 133), Douglas McGregor sugeriu dois enfoques distintos do ser humano: um enfoque negativo, chamado de Teoria X, e um enfoque positivo, chamado de Teoria Y.

Robbins (2005, p. 134), expõe que, na Teoria X, as necessidades de nível mais baixo exercem domínio sobre o indivíduo. Enquanto que, na Teoria Y, as responsáveis pelo domínio do indivíduo são as necessidades mais altas.

### **3.2.3 Teoria dos Dois Fatores**

Também chamada de Teoria da higiene-motivação, sugerida pelo psicólogo Frederick Herzberg, indica que o sucesso ou o fracasso pode ser determinado pela relação da pessoa com o seu trabalho (ROBBINS, 2005, p. 134).

Segundo Maximiano (2004, p. 293), a motivação seria dividida em fatores intrínsecos ou motivacionais; e fatores extrínsecos ou higiênicos.

Os fatores higiênicos geram um clima saudável, que influencia a satisfação com o trabalho. Porém, somente os fatores higiênicos não são suficientes para induzir a motivação para o trabalho. Para que o indivíduo se sinta motivado, é necessário que vislumbre possibilidades de exercitar habilidades e desenvolver aptidões com seu trabalho (MAXIMIANO, 2004, p. 294).

## **3.3 Teorias Contemporâneas sobre a Motivação**

A existência das Teorias Contemporâneas não eliminou nem diminuiu a importância das Antigas Teorias Motivacionais. A seguir, analisando as Teorias Contemporâneas, veremos que algumas delas se relacionam muito com Antigas Teorias, principalmente a Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow.

### **3.3.1 Teoria das Necessidades (de McClelland)**

Proposta por David McClelland, é uma Teoria baseada nas necessidades, que identifica três específicas. São elas: necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de associação (MAXIMIANO, 2004, p. 290).

Segundo Robbins (2005, p. 138), a necessidade de realização é a procura da excelência, da realização e do sucesso; já a necessidade de poder é influir na mudança de comportamento dos outros; e a necessidade de associação é o desejo de obter relacionamentos mais próximos.

Novamente, como no caso da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a motivação está associada à satisfação de necessidades.

### **3.3.2 Teoria ERG**

Para Maximiano (2004, p. 289), Clayton Alderfer apresenta a Teoria de Maslow de uma forma revisada e formada por três grupos principais de necessidades: existência, relacionamento e crescimento.

A diferença entre Maslow e Alderfer é que Alderfer acredita que as necessidades podem acontecer simultaneamente e não necessariamente de forma seqüencial. Ele também defende a tese de que uma necessidade de ordem superior insatisfeita potencializa o desejo de suprir uma necessidade de ordem inferior (MAXIMIANO, 2004, p. 290).

De acordo com Zanelli, Andrade e Bastos (2004, p. 151), o fato de duas necessidades estarem influenciando conjuntamente a orientação da pessoa enfraqueceria a tese de que haveria uma hierarquia das necessidades.

### **3.3.3 Teoria Cognitiva**

Na Teoria Cognitiva, Robbins (2005, p. 140), defende que quando a organização faz uso de recompensas externas para premiar o indivíduo pelo seu desempenho, as recompensas internas, que são geradas pelo fato de o indivíduo fazer o que gosta, são reduzidas.

Isso ocasiona mudança na forma com que o indivíduo enxerga o que o motiva para realizar certa tarefa. Se antes as recompensas eram apenas internas, agora recebe também as externas.

### **3.3.4 Teoria da Fixação de Objetivos**

De acordo com Robbins (2005, p. 141), os objetivos, quando são especificados, funcionam como estímulos internos, gerando melhores resultados do que quando colocamos como meta fazer sempre o melhor possível.

Somente com a especificação do objetivo podemos avaliar se a meta foi atingida, e então fornecer o *feedback*. Caso a meta não tenha sido alcançada, é possível fazer os ajustes necessários para alcançá-la.

### **3.3.5 Teoria do Reforço**

A Teoria do Reforço sustenta que o comportamento é motivado pelo reforço. Ou seja, os Teóricos do Reforço acreditam que o ambiente é a causa do comportamento. Eles acreditam que, segundo eles, não devemos nos preocupar com eventos cognitivos internos, pois nosso comportamento é controlado por reforços (ROBBINS, 2005, p. 143).

Embora o reforço seja importante, é necessário ressaltar que nosso comportamento sofre influência também de outros fatores. Isso faz com que o reforço seja importante, porém, não é o fator determinante.

### **3.3.6 Teoria da Equidade**

Para Maximiano (2004, p. 283), o principal ponto da Teoria da Equidade é justamente o equilíbrio, ou seja, onde os esforços devem ser proporcionais às recompensas.

Os funcionários comparam suas entradas – esforço, experiência, competência – e os resultados – remuneração, reconhecimento, valorização. Comparam o que recebem do trabalho com o que foi dedicado a ele. Quando esta comparação traz uma percepção de igualdade pode-se dizer que existe um estado de equidade (ROBBINS, 2005, p. 145).

A equidade é fundamental em uma relação de trabalho. É como um senso de justiça, uma balança que compara o esforço despendido e a contrapartida. Independentemente do esforço, enquanto a recompensa for justa para o funcionário certamente ele estará motivado.

### **3.3.7 Teoria da Expectativa**

A Teoria da Expectativa sustenta que um funcionário se sente motivado a esforçar-se a partir do momento em que ele cria a expectativa de uma boa avaliação

de desempenho, que certamente resultará em recompensas: uma bonificação, um aumento de salário, uma promoção. Essas recompensas farão com que ele atinja suas metas (ROBBINS, 2005, p. 148).

Segundo Maximiano (2004, p. 278), a Teoria da expectativa explica a cadeia de causas e eventos que vai do esforço inicial ao resultado final. Tem como componentes principais o valor dos resultados, a associação entre o desempenho e a recompensa e a associação entre o esforço e o desempenho.

### **3.4 Conceito de Produtividade**

Segundo Jennings (2003, p. 13), é conseguir que a produção seja mantida com uma concomitante diminuição de insumos. Ou, melhor que isso, conseguir que a produção seja aumentada juntamente com a diminuição de insumos. É conseguir mais utilizando o mesmo ou até menos.

Para Fontes, Gottschalk e Borba (1983, p. 36 e 37), a produtividade representa o quão eficaz foi a mão-de-obra, e não o esforço fornecido por ela.

Produtividade resulta da proporção do que foi investido com o que foi obtido (FARIA, 1968, p. 690).

Como podemos perceber, o termo produtividade, bem como seus conceitos, continuam a fazer parte do vocabulário empresarial contemporâneo.

Os autores citados acima, quando definem produtividade, convergem quando relacionam o aumento ou a manutenção da produção, com a diminuição de insumos. Um conceito simples, de fácil entendimento teórico, porém, na prática, essa palavra que continua a exprimir o desejo de várias organizações segue sendo um grande desafio a ser atingido por várias delas.

### **3.5 Fundamentos da Produtividade**

Cada vez mais pessoas das mais variadas procedências agregam o termo produtividade aos seus vocabulários, como se fosse uma palavra mágica. Porém, se esquecem que a produtividade é o resultado da constante busca de melhores métodos de trabalho. Eliminando-se o desnecessário e integrando-se o necessário para melhor aproveitar os esforços e recursos aplicados (FARIA, 1968, p. 700).

Isso ocorre a partir da conscientização coletiva sobre a necessidade de se colocar um fim a todos os tipos de desperdícios que atingem a cadeia produtiva e através dessa consciência, naturalmente surge a opção pela constante busca por métodos inovadores para solução de antigos problemas e para a otimização e a integração dos recursos.

É fundamental que os assalariados participem do aumento da produtividade, o que deve possibilitar a ele o recebimento de uma parcela do crescimento econômico através da disponibilidade de recursos para que eles possam adquirir bens e serviços de um mercado que foi criado com a ajuda deles (FARIA, 1968, p. 701).

Trata-se do que é chamado de Participação nos Lucros e Resultados da Empresa. Essa prática, que como o próprio nome diz, acontece quando a empresa obtém lucro, é muito comum nos dias de hoje. Mostra a mudança de atitude da empresa, que passa a tratar o funcionário como colaborador, e nada mais justo, após sua colaboração, que ele receba um percentual do lucro.

### **3.6 Produção e Produtividade**

Pelo fato de ser muito empregada a palavra produtividade tem sido motivo de grandes confusões. Justamente por muitas pessoas desconhecerem seu exato significado, confundem-na com produção, justificando que a única diferença existente entre ambas seria a terminação (FONTES, GOTTSCHALK, BORBA, 1983, p. 34).

As diferenças, no entanto, são muito maiores do que simples terminações. Produção é o nome dado a um conjunto de etapas de um projeto produtivo.

Segundo Faria (1968, p. 19), produção é a atividade realizada com o intuito de manipular bens e serviços, agregando utilidade ao novo produto resultante dessa manipulação.

Para Fontes, Gottschalk e Borba (1983, p. 35), segundo afirmam os economistas, é o conjunto de operações que são responsáveis pela transformação de certos bens em bens úteis; de maneira simples, é o processo onde a matéria-prima é transformada em produtos úteis. Ou seja, quando nesse processo chamado produção consegue-se obter mais por menos, encontramos a produtividade.



Por fim, analisando as teorias motivacionais apresentadas aqui, percebemos que elas funcionam como combustíveis para que essa relação aconteça. E, a relação entre a motivação e a produtividade só acontece quando o indivíduo está estimulado. Esse estímulo é o que o motiva a alcançar a produtividade, pois ele entende que essa produtividade poderá satisfazer algumas de suas necessidades.

#### 4 ESTUDO DE CASO

Sendo o último objetivo específico a ser realizado, o estudo de caso acontece somente após termos feito a revisão teórica do conteúdo a ser explorado em nossa investigação.

Nesse trabalho, faremos o estudo em uma academia de ginástica. Por questões que dizem respeito aos sócios, proprietários da empresa, não será possível divulgar o nome do estabelecimento. Porém, com a devida anuência do professor orientador, farei uma sucinta descrição dele.

A academia localiza-se em Brasília, mais precisamente no Plano Piloto, Asa Norte. É um estabelecimento que está no mercado desde 1992. Antes disso, no local, existia outra academia, com outro nome.

Na época de sua inauguração, foi considerada uma das melhores da região - em maquinário, espaço e equipe de profissionais. Ao final do primeiro ano já possuíam mais de 100 alunos.

Durante os três primeiros anos de funcionamento o negócio tinha um desempenho muito satisfatório. Porém, devido a uma gestão bastante conservadora, o empreendimento foi perdendo a clientela gradativamente. Nos anos seguintes, apesar das perdas, devido ao fato de não possuir concorrente na região, o número de alunos ainda era favorável.

Já em 1999, os sócios perceberam que o número de concorrentes na localidade havia aumentado. Decidiram então fazer um maior investimento na academia e promoveram uma grande reformulação administrativa. Essa reformulação fez com que o número de alunos aumentasse, mas esse aumento durou somente até o ano de 2003, quando foi realizada nova reformulação administrativa.

Após essa última reformulação, o estabelecimento gozou de mais alguns meses de estabilidade, até que, justamente pela falta de investimento em maquinário, em infra-estrutura e pessoal, sofreu um processo contínuo de evasão de alunos que se estende até os dias de hoje.

Atualmente, é composta por 6 professores, 2 secretárias e 2 faxineiras. A academia não possui nenhum estagiário.

A necessidade de analisar essa organização surgiu do fato de a academia, que antes contava com grande quantidade de alunos, de uns anos para cá, estar com pouquíssimos alunos.

Com a conclusão deste estudo, buscou-se saber se a razão dessa queda do número de alunos tem a ver com a falta de motivação dos colaboradores e, como isso, afeta a sua produtividade .

#### **4.1 Entrevista**

Optou-se pela aplicação de uma entrevista semi-estruturada, visando a criar um pré-roteiro para que as perguntas e respostas não fugissem de nossos objetivos. Na ausência de um gerente no estabelecimento, aplicou-se a entrevista no funcionário mais antigo da Academia, que é um dos professores.

A entrevista é composta de 10 perguntas-base, e foi aplicada no dia 29 de maio de 2009, no próprio local onde funciona a Academia. Buscou-se com isso a obtenção de informações mais íntimas a respeito dos sentimentos do professor em relação à motivação e produtividade em seu local de trabalho.

A seguir, o destaque de alguns trechos da entrevista com o professor:

P - A empresa faz algo para que você se sinta motivado? O que?

R - Atualmente ela não faz nada (...) tinham vários eventos interessantes que motivavam os profissionais. Muita festa da academia, muito churrasco. Uma vez teve um evento em que a gente foi fazer avaliação física em modelos, masculinos e femininos. Tava tendo um evento, então a academia tava lá presente. São coisas que motivavam, que eram interessante. Mas isso durou mais ou menos uns dois anos, uns dois três anos, depois foi decaindo e hoje em dia não tem mais nada disso, não tem mais nenhum incentivo... de nada!

P - O ambiente, as relações e os equipamentos de trabalho são satisfatórios para o desempenho de suas atividades?

R - O ambiente ele... ele é um ambiente, assim... tranquilo. Não é um ambiente assim de... primeiro, que a academia é no subsolo. Então, lógico, não é um ambiente assim, vamos dizer, tão saudável. Mas o espaço é grande, o relacionamento com os funcionários é muito bom, o pessoal se dá muito bem, não rola aquela intriga que rola em muitos lugares (...) os equipamentos hoje em dia são bons, são bons os equipamentos. Médio, né?! Não são importados, top de linha, mas são bons (...).

P - É um ambiente em que rola estresse, tensão, ou é um ambiente tranquilo?

R - Pelo contrário. Lá é até muito largado. Por isso que a academia não vai pra frente (...) eles ficam muito ausente, então, não tem muita pressão, não. E a convivência com os funcionários da academia, no geral, é tudo tranquilo. Cada um na sua.

P - Quais são as possibilidades de crescimento na empresa?

R - Devido a essa falta de... acho que de... projetos, não tem um plano de cargo, plano de carreira. Em várias reuniões passadas, anos atrás, foi cogitada a idéia de pedir e tal... os donos, falaram que iam implantar alguma coisa parecida, só que nunca aconteceu, e... isso é um dos motivos, né?! Assim, Isso não existe.

P - Então, não existe possibilidade de crescimento?

R - Não. Você ta ali, você pode ter dois professores ali, ao mesmo tempo, que não vai adiantar em nada.

P - Você sente que seu trabalho é valorizado? Como?

R - Bem, a valorização é mais pelos alunos mesmo, né?! A gente vê que eles se sentem satisfeitos. Há um retorno, há um *feedback*, então, os alunos ficam satisfeitos com o trabalho, e isso motiva a gente. Motiva e... valoriza o nosso trabalho. Agora, diante dos donos da empresa, incentivo, valorização, não existe! Nem mesmo um: bom trabalho! Nem mesmo palavras (...).

P - A empresa oferece algum benefício? Qual?

R - Não. Nenhum benefício não. Trabalho tudo dentro da Lei mesmo, né?! É até interessante, nas reuniões que tinham eles diziam: a gente paga em dia e tal... mas isso não é mais que a obrigação deles, de uma empresa. Tudo bem, têm muitas academias, a gente vê que tem muitas empresas que atrasam o salário e etc. Nesse ponto, tudo bem, mas isso não é nenhum benefício. Eles colocavam que era um benefício, que a academia faz isso. Mas fora isso não tinha nenhum incentivo, não. Nenhum benefício, nada. Nenhuma forma de motivação, de valorização.

P - Você acredita que sua produtividade tem alguma relação com o seu nível motivacional? Explique.

R - Tem... No meu caso eu sou a mesma pessoa sempre (...) mas, claro que se eu estiver mais motivado a produtividade pode ser um pouco acima. Como eu te falei, nesse trabalho, como não há uma valorização do desempenho, então não vai interferir se eu for mais ou menos, entendeu?

## 4.2 Questionário

Fez-se necessária a aplicação de um questionário. Junto com a entrevista, esse questionário compõe-se de 10 perguntas e foi dirigido a todos os funcionários da Academia. A aplicação do questionário aconteceu entre os dias vinte e sete e vinte e nove de maio de 2009, também na própria Academia. Com ele, buscou-se demonstrar de forma objetiva os sentimentos de todos os funcionários em relação à motivação e produtividade na empresa.

Questão 1. Sinto-me valorizado pela empresa?

SEMPRE	0
OCASIONALMENTE	3
QUASE NUNCA	7
NUNCA	0
TOTAL	10

Tabela 1: Necessidade de estima

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno André de Oliveira Lima Ferreira, entre os dias 27 e 29 de maio de 2009.

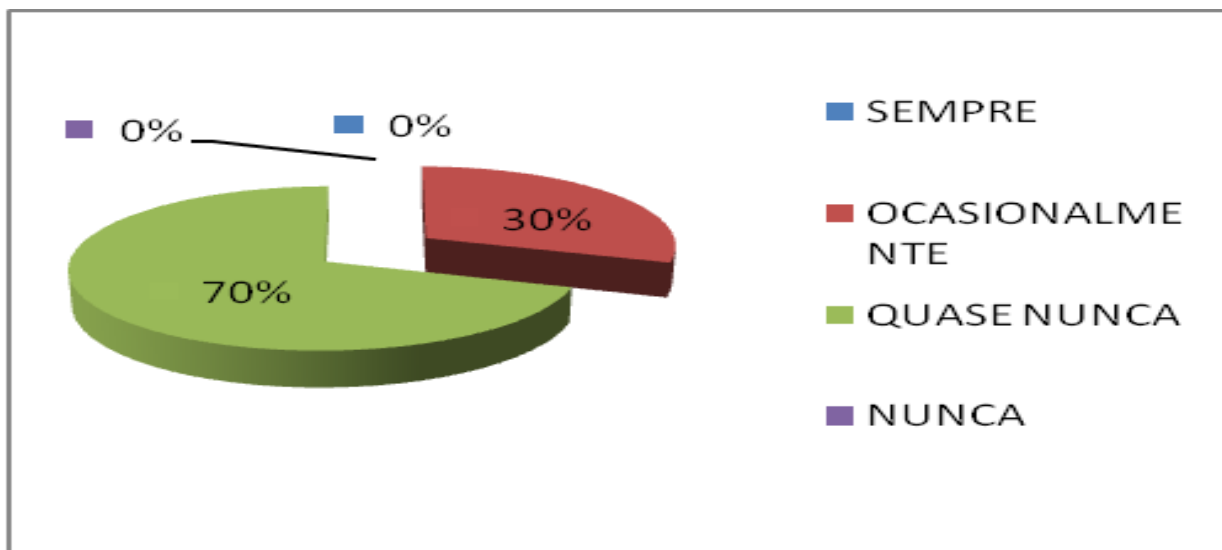


Gráfico 1: Necessidade de estima

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno André de Oliveira Lima Ferreira, entre os dias 27 e 29 de maio de 2009.

Comentário: A primeira questão é referente à necessidade de estima, onde 30% ocasionalmente sentem-se valorizados e 70% quase nunca sentem-se valorizados.

Questão 2. Sinto-me motivado pelas recompensas oferecidas pela empresa?

SEMPRE	0
OCASIONALMENTE	1
QUASE NUNCA	9
NUNCA	0
TOTAL	10

Tabela 2: Teoria da Expectativa

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno André de Oliveira Lima Ferreira, entre os dias 27 e 29 de maio de 2009.

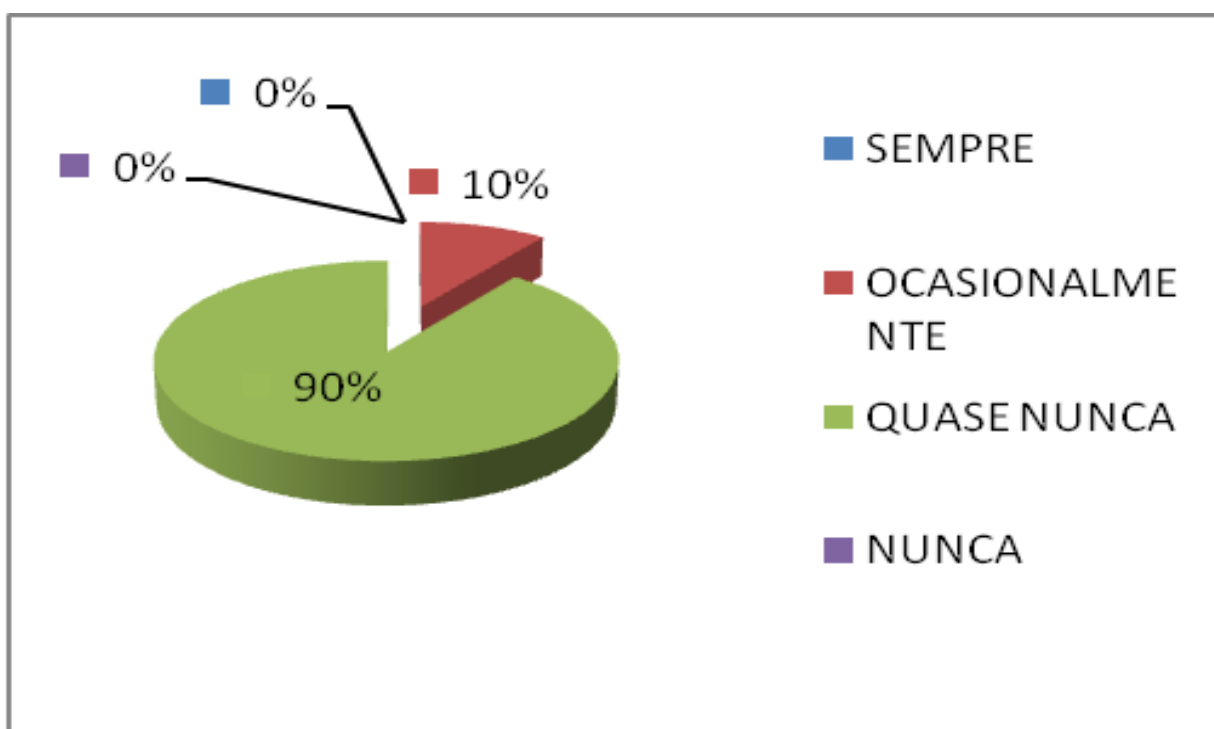


Gráfico 2: Teoria da Expectativa

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno André de Oliveira Lima Ferreira, entre os dias 27 e 29 de maio de 2009.

Comentário: A segunda questão é referente a Teoria da Expectativa, onde 10% ocasionalmente sentem-se motivados pelas recompensas, enquanto que, 90% quase nunca sentem-se motivados pelas recompensas.

Questão 3. Minha produtividade é diretamente proporcional à minha motivação?

SEMPRE	7
OCASIONALMENTE	3
QUASE NUNCA	0
NUNCA	0
TOTAL	10

Tabela 3: Relação entre produtividade e motivação

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno André de Oliveira Lima Ferreira, entre os dias 27 e 29 de maio de 2009.

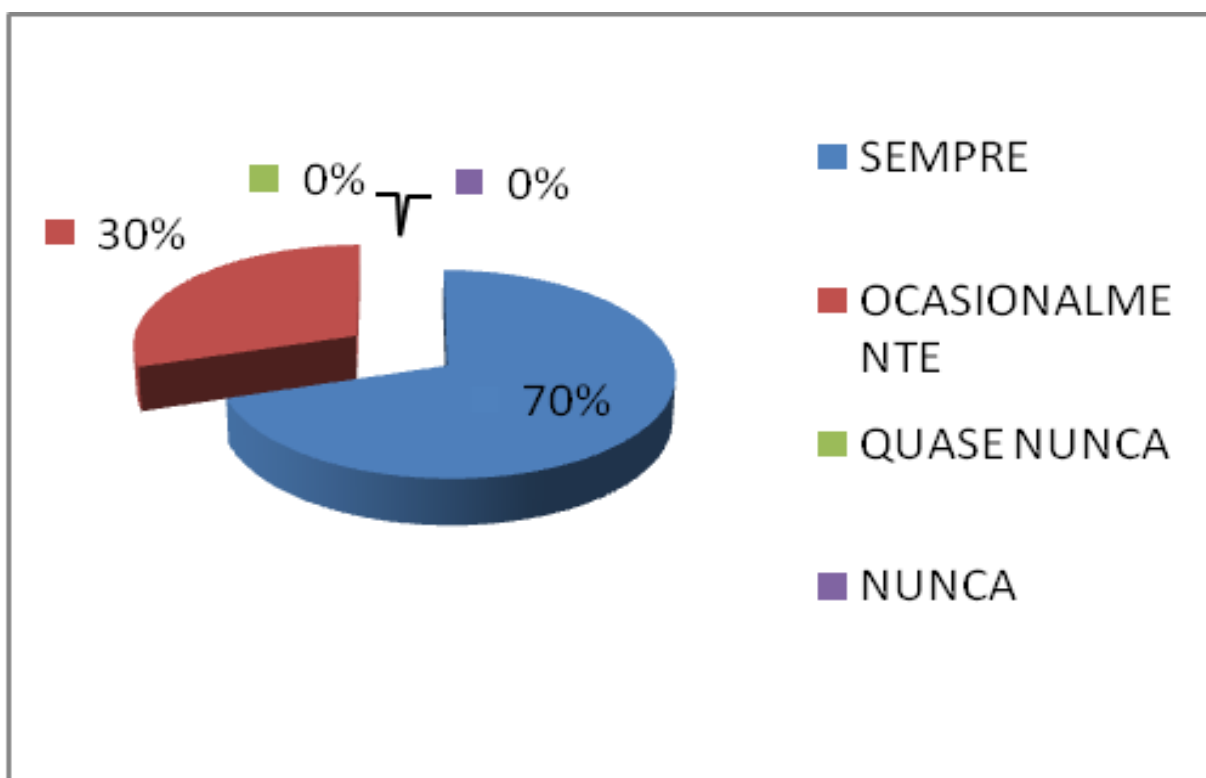


Gráfico 3: Relação entre produtividade e motivação

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno André de Oliveira Lima Ferreira, entre os dias 27 e 29 de maio de 2009.

Comentário: A terceira questão visa relacionar a proporção da produtividade à proporção da motivação, onde 30% acreditam que ocasionalmente sua produtividade é diretamente proporcional à motivação, enquanto que, 70% acreditam que sempre.

Questão 4. A empresa dispõe de recursos materiais e equipamentos adequados, em boas condições de manutenção e uso, para a realização do meu trabalho de forma satisfatória?

SEMPRE	7
OCASIONALMENTE	3
QUASE NUNCA	0
NUNCA	0
TOTAL	10

Tabela 4: Teoria dos Dois Fatores

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno André de Oliveira Lima Ferreira, entre os dias 27 e 29 de maio de 2009.

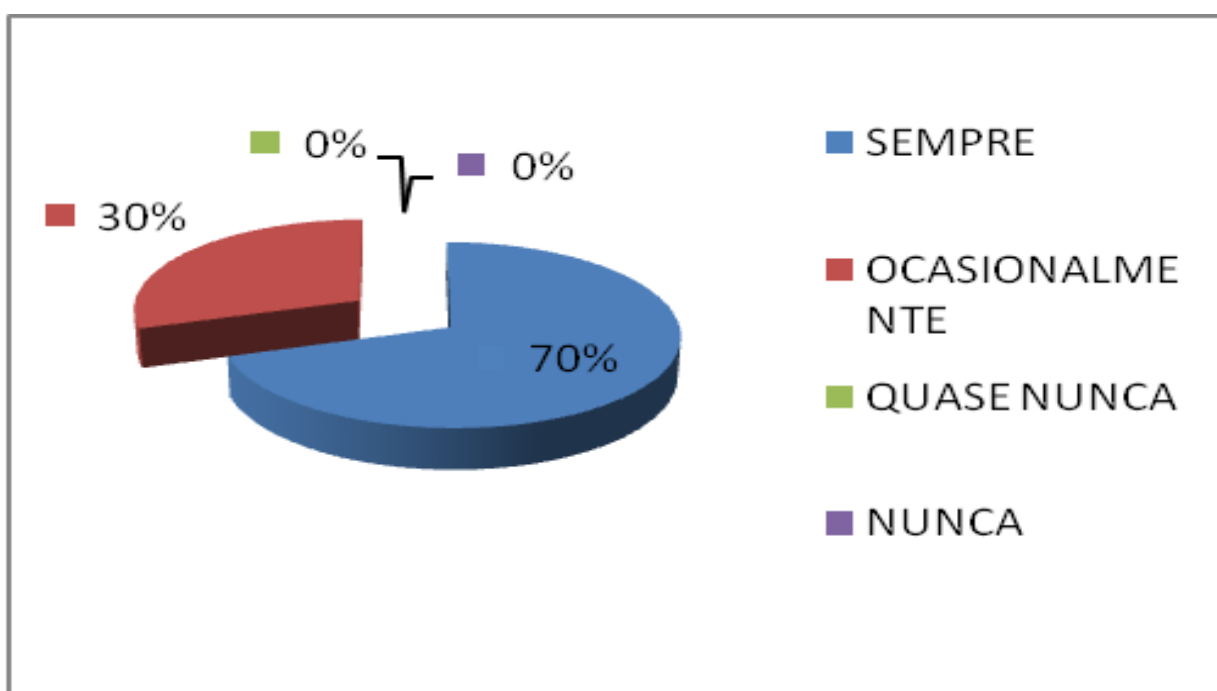


Gráfico 4: Teoria dos Dois Fatores

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno André de Oliveira Lima Ferreira, entre os dias 27 e 29 de maio de 2009.

Comentário: A quarta questão aborda a Teoria dos Dois Fatores, onde 30% afirmam que os recursos e equipamentos ocasionalmente estão em boas condições para a realização do trabalho de forma satisfatória, enquanto que, 70% afirmam que os recursos e equipamentos estão sempre em boas condições.



Questão 5. O nível de responsabilidade e atribuições a mim confiadas é compatível com meu salário?

SEMPRE	0
OCASIONALMENTE	4
QUASE NUNCA	6
NUNCA	0
TOTAL	10

Tabela 5: Teoria da Equidade

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno André de Oliveira Lima Ferreira, entre os dias 27 e 29 de maio de 2009.

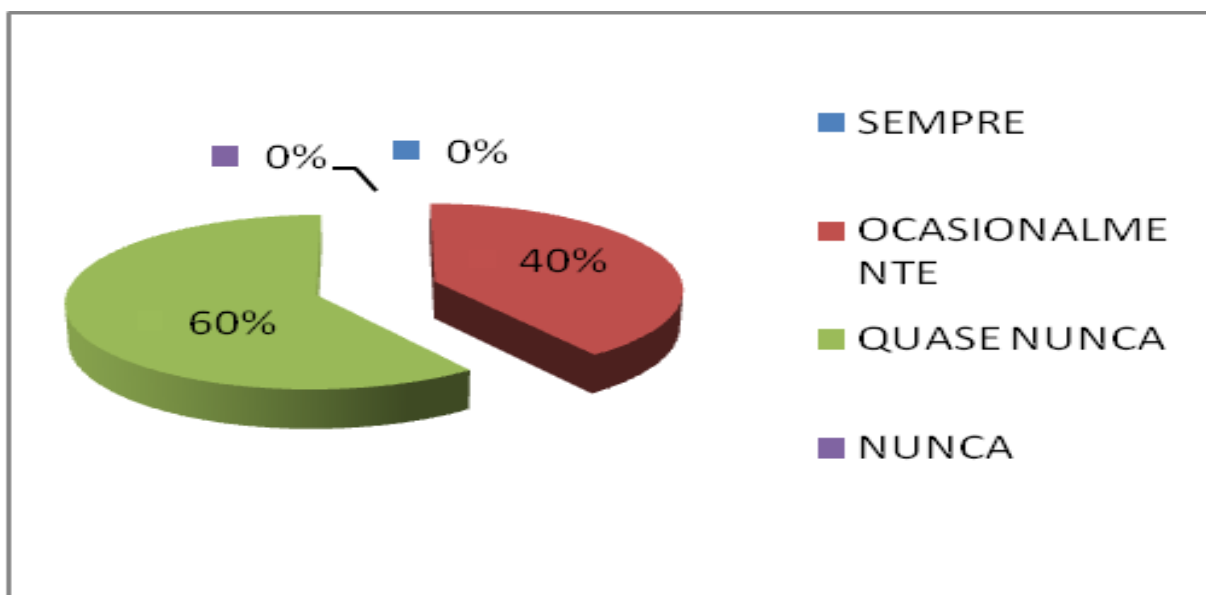


Gráfico 5: Teoria da Equidade

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno André de Oliveira Lima Ferreira, entre os dias 27 e 29 de maio de 2009.

Comentário: A quinta questão nos remete à Teoria da Equidade. Nessa questão, 40% acreditam que o nível de responsabilidade a eles confiada é ocasionalmente compatível com seus salários. Outros 60% acreditam que o nível de responsabilidade a eles confiada quase nunca é compatível a seus salários.

Questão 6. Sinto-me motivado com o meu trabalho?

SEMPRE	0
OCASIONALMENTE	8
QUASE NUNCA	2
NUNCA	0
TOTAL	10

Tabela 6: Motivação com o trabalho

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno André de Oliveira Lima Ferreira, entre os dias 27 e 29 de maio de 2009.

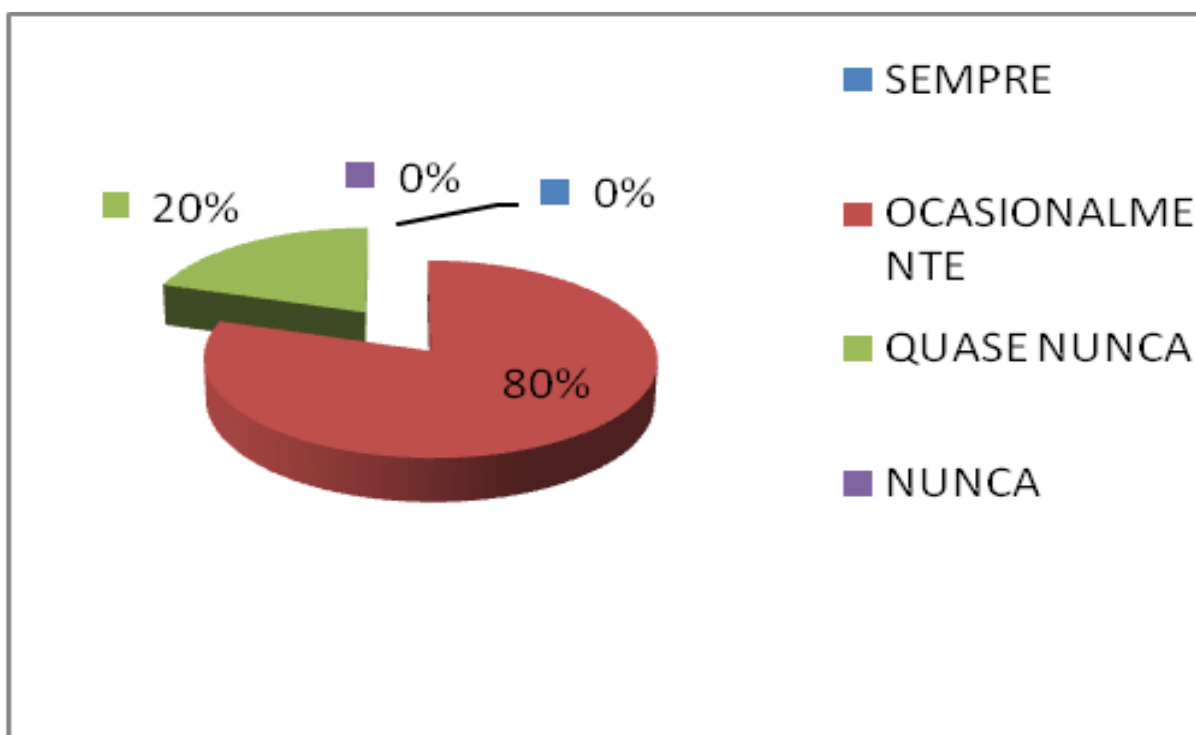


Gráfico 6: Motivação com o trabalho

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno André de Oliveira Lima Ferreira, entre os dias 27 e 29 de maio de 2009.

Comentário: A sexta questão visa descobrir a frequência com que eles sentem-se motivados. 20% afirmam que quase nunca sentem-se motivados com seus trabalhos. Enquanto isso, 80% afirmam sentirem-se ocasionalmente motivados com seus trabalhos.

Questão 7. Quando desempenho bem uma tarefa ou atinjo um objetivo recebo o reconhecimento que mereço?

SEMPRE	0
OCASIONALMENTE	3
QUASE NUNCA	7
NUNCA	0
TOTAL	10

Tabela 7: Teoria da Fixação de Objetivos e do Reforço

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno André de Oliveira Lima Ferreira, entre os dias 27 e 29 de maio de 2009.

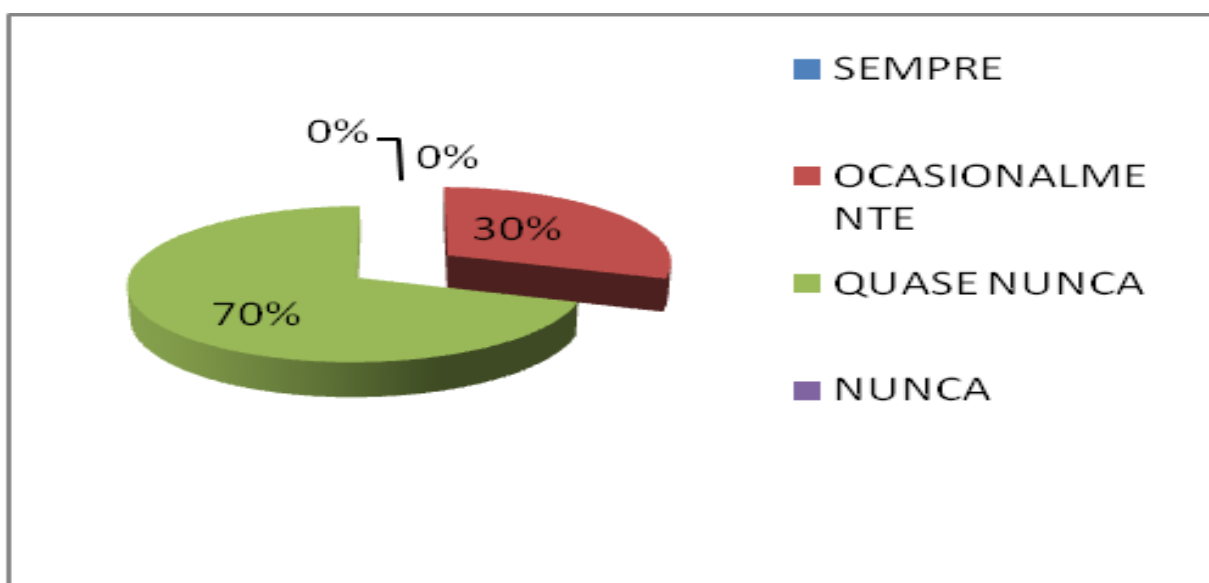


Gráfico 7: Teoria da Fixação de Objetivos e do Reforço

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno André de Oliveira Lima Ferreira, entre os dias 27 e 29 de maio de 2009.

Comentário: A sétima questão expõe a Teoria da Fixação de Objetivos juntamente com a Teoria do Reforço. Nela, 30% afirmam que ocasionalmente quando atingem um objetivo recebem o reconhecimento merecido, enquanto que, 70% afirmam que quase nunca recebem o reconhecimento merecido quando atingem um objetivo.

Questão 8. Desempenho meu trabalho com mais afinco quando sei que serei bem recompensado?

SEMPRE	6
OCASIONALMENTE	4
QUASE NUNCA	0
NUNCA	0
TOTAL	10

Tabela 8: Teoria do Reforço e da Expectativa

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno André de Oliveira Lima Ferreira, entre os dias 27 e 29 de maio de 2009.

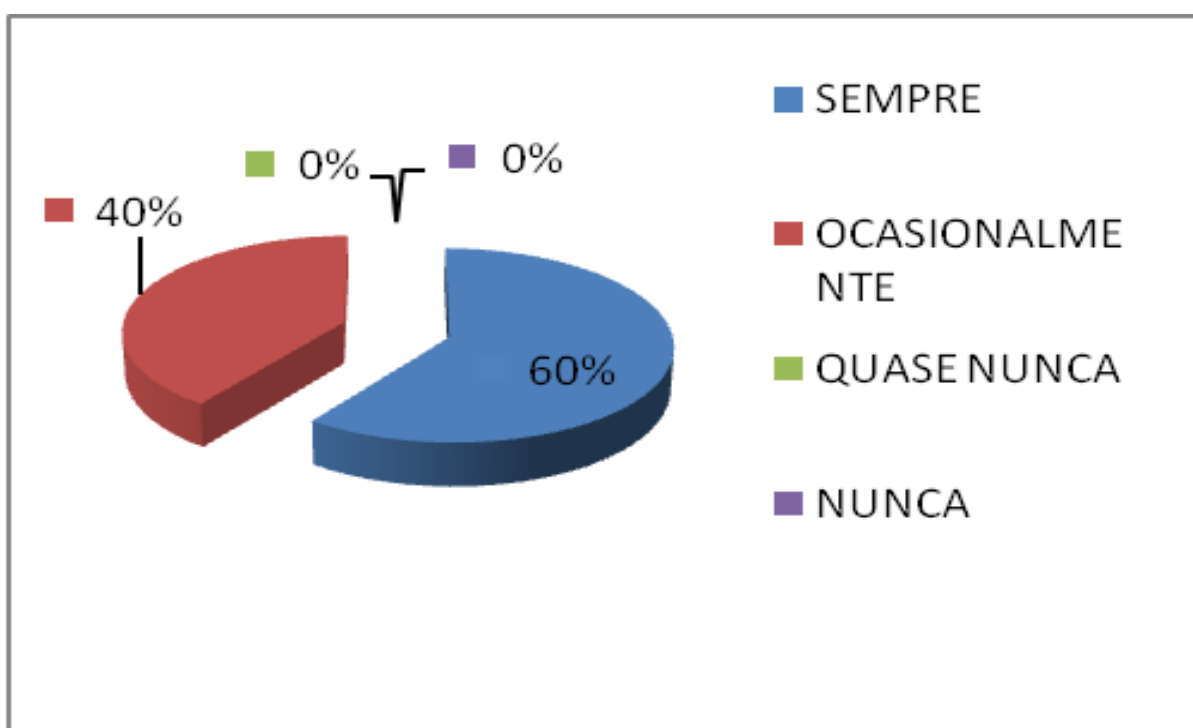


Gráfico 8: Teoria do Reforço e da Expectativa

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno André de Oliveira Lima Ferreira, entre os dias 27 e 29 de maio de 2009.

Comentário: A oitava questão utiliza a Teoria do Reforço juntamente à Teoria da Expectativa. Onde 40% afirmam que ocasionalmente desempenham seus trabalhos com mais afinco, quando sabem que serão bem recompensados. Já 60% afirmam que sempre desempenham seus trabalhos com mais afinco se sabem que serão bem recompensados.

Questão 9. No que diz respeito à realização, reconhecimento, relacionamento e desenvolvimento profissional, sinto-me satisfeito?

SEMPRE	3
OCASIONALMENTE	5
QUASE NUNCA	2
NUNCA	0
TOTAL	10

Tabela 9: Teoria da Hierarquia das Necessidades

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno André de Oliveira Lima Ferreira, entre os dias 27 e 29 de maio de 2009.

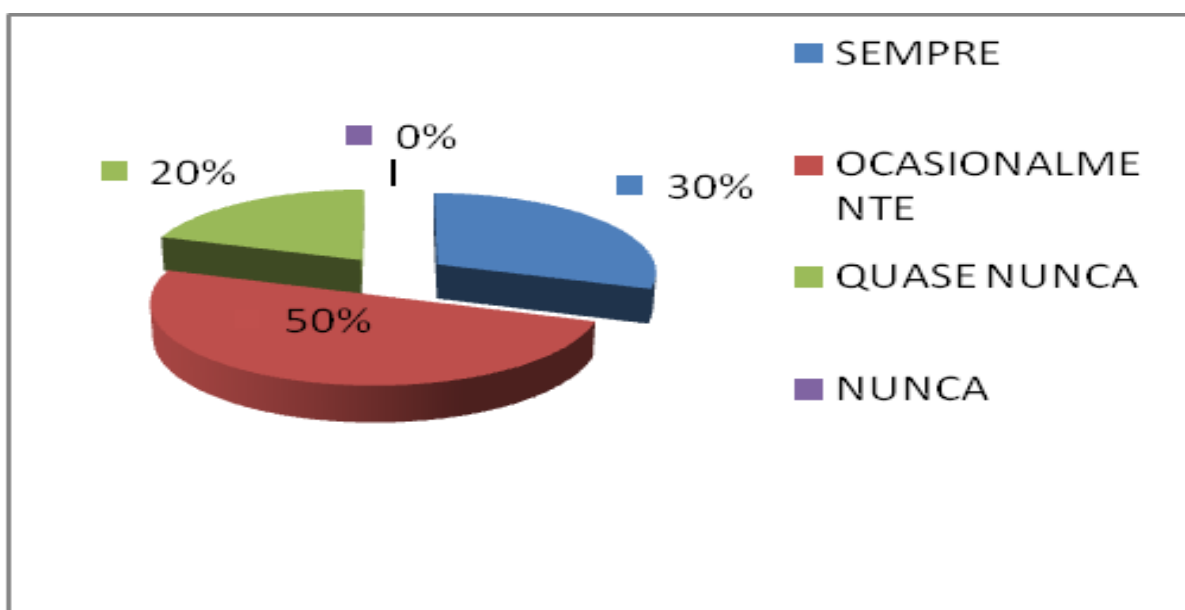


Gráfico 9: Teoria da Hierarquia das Necessidades

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno André de Oliveira Lima Ferreira, entre os dias 27 e 29 de maio de 2009.

Comentário: A nona questão faz referência à Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow. Nela, 20% acredita que quase nunca estão satisfeitos; 30% acreditam que sempre estão satisfeitos; e 50% acreditam que ocasionalmente estão satisfeitos no que diz respeito à realização, reconhecimento, relacionamento e desenvolvimento.

Questão 10. Em relação à minha produtividade, sinto-me satisfeito?

SEMPRE	2
OCASIONALMENTE	7
QUASE NUNCA	1
NUNCA	0
TOTAL	10

Tabela 10: Satisfação com a produtividade

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno André de Oliveira Lima Ferreira, entre os dias 27 e 29 de maio de 2009.

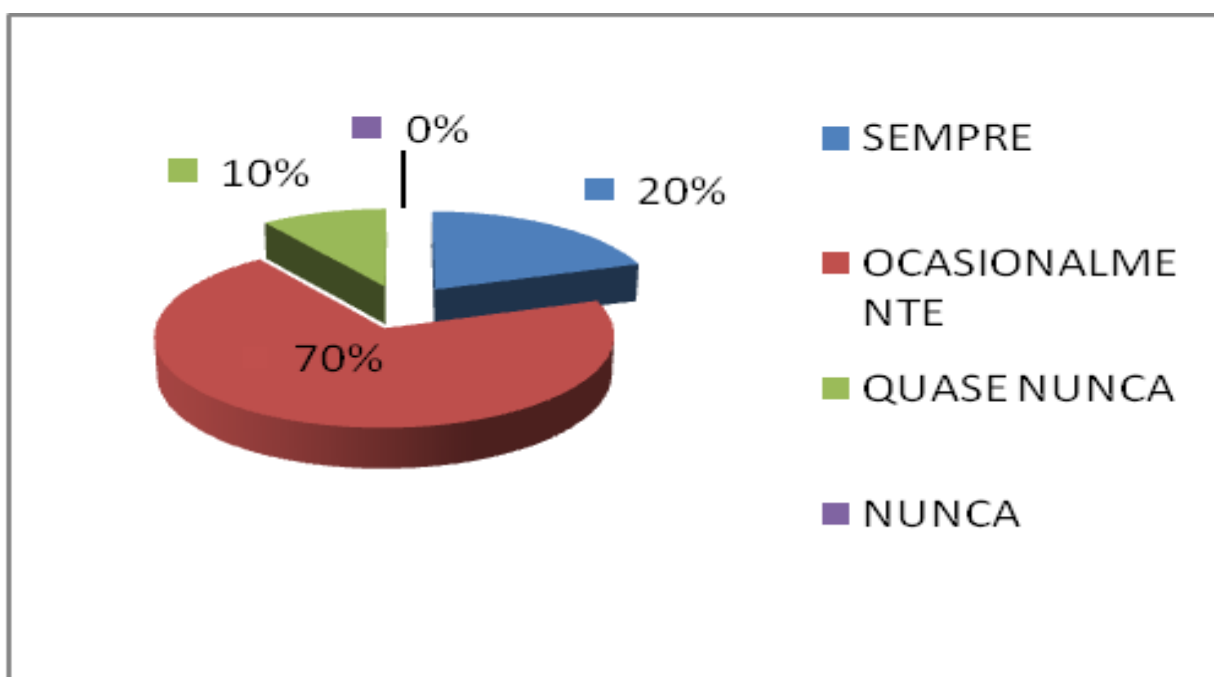


Gráfico 10: Satisfação com a produtividade

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno André de Oliveira Lima Ferreira, entre os dias 27 e 29 de maio de 2009.

Comentário: A décima questão busca descobrir a frequência com que eles estão satisfeitos com sua produtividade. 10% afirmam quase nunca estarem satisfeitos; 20% afirmam sempre estarem satisfeitos; e 70% afirmam ocasionalmente estarem satisfeitos.

### 4.3 Análise Crítica

A análise crítica nada mais é que o confronto da teoria com os dados coletados por meio de questionário e entrevista.

De acordo com Robbins (2005), existe uma hierarquia de necessidades que são intrínsecas a todo ser humano e são divididas em necessidades de nível mais alto e nível mais baixo, de acordo com suas satisfações. Percebeu-se isso de forma clara na primeira e na nona pergunta do questionário.

A primeira questão faz alusão à necessidade de estima, ao sentimento de valorização, de reconhecimento, onde 70% dos entrevistados quase nunca se sentem valorizados. Na nona questão, 20% dos entrevistados afirmam que quase nunca sentem-se satisfeitos quanto a realização e com o reconhecimento. 50% afirmam que se sentem assim ocasionalmente, e 30% sempre se sentem realizados e reconhecidos.

Analisando a entrevista, na qual um entrevistado afirma que da parte dos donos da Academia não existe motivação, nem mesmo um “bom trabalho”, pode-se inferir que esse sentimento de realização e reconhecimento por parte de alguns funcionários é sentido somente quando ocorre a demonstração de satisfação dos alunos, isso que motiva os professores.

Contudo, pode-se afirmar que as necessidades de nível mais baixo foram supridas pela empresa, porém, as de nível mais alto não foram supridas.

Para Maximiano (2004), a Teoria da Expectativa explica a cadeia de causas e eventos e tem como componentes principais o valor dos resultados, a associação entre o desempenho e as recompensas e a associação entre o esforço e o desempenho.

Na oitava questão está demonstrado que a expectativa de ser recompensado motiva o funcionário a trabalhar com mais afinco.

A segunda questão indaga sobre o sentimento de motivação gerado pelas recompensas oferecidas: onde 90% quase nunca se sentem motivados pelas recompensas oferecidas pela empresa, o que demonstra que ela não está recompensando seus colaboradores de forma adequada.

Esse fato pode ser visto também na entrevista, na qual um entrevistado afirma que a empresa não oferece nenhum benefício, e nos relata que durante uma reunião foi levantado o fato de que a empresa realizar o pagamento dos funcionários em dia

seria segundo o ponto de vista dos proprietários, um benefício oferecido, tendo em vista que muitas outras empresas do mesmo rubro atrasam os pagamentos. Essa situação demonstra a falta de conhecimento, por parte dos donos, do que são os benefícios legalmente devidos e o que eles representam para os funcionários no processo motivacional.

De acordo com Faria (1968), cada vez mais as pessoas agregam o termo produtividade aos seus vocabulários. Porém, esquecem-se que a produtividade é o resultado da constante busca por melhores métodos de trabalho. Na terceira pergunta do questionário, indaga-se a frequência com que ocorre a proporção produtividade versus motivação. 70% dos entrevistados responderam que sua produtividade é proporcional à sua motivação sempre. 30% acreditam que isso ocorre ocasionalmente. Tal fato demonstra que a relação entre produtividade e motivação é muito grande, e que para que a produtividade aconteça é necessária a busca de melhores métodos de incentivo.

É fato que a empresa não utiliza nenhum método para motivar seus funcionários, porém, alguns fatores básicos e o simples reconhecimento de seu trabalho pelos alunos são capazes de motivar os profissionais. Mas, a produtividade poderia ser muito maior caso a empresa adotasse algumas estratégias de motivação para seus funcionários.

Segundo Maximiano (2004), a motivação se divide em fatores intrínsecos ou motivacionais e extrínsecos ou higiênicos. Na quarta pergunta do questionário, indaga-se a respeito das ferramentas para a realização de seus trabalhos de forma satisfatória.

Percebe-se ainda que, 70% acreditam que os equipamentos sempre permitem a realização do trabalho de forma satisfatória, enquanto que 30% acreditam que os equipamentos ocasionalmente permitem a realização do trabalho de forma satisfatória. Isso nos permite dizer que a empresa tem um certo zelo, com relação aos fatores higiênicos.

Apesar de, como foi levantado na entrevista, a Academia ficar situada no subsolo, o espaço é grande, os equipamentos são bons e o relacionamento entre os funcionários é muito bom. É evidente que a empresa só se utiliza de fatores extrínsecos ou higiênicos, que são necessários, mas não são suficientes, pois, os fatores intrínsecos ou motivacionais são também importantíssimos e decisivos dentro do processo motivacional.



Para Maximiano (2004), o principal ponto da Teoria da Equidade é justamente o equilíbrio, no qual os esforços devem ser proporcionais às recompensas. Na quinta pergunta do questionário, questionamos a proporcionalidade entre as atribuições e o salário. 60% consideram que quase nunca é proporcional, enquanto que 40% consideram que ocasionalmente é proporcional. Esses números indicam que a frequência com que ocorre essa proporcionalidade é muito baixa, e que as pessoas geralmente estão desempenhando funções que não correspondem a seus rendimentos. Ou seja, a insatisfação pela falta de equilíbrio entre esforço e recompensa gera uma diminuição da motivação, acarretando diminuição da produtividade. Consequentemente o funcionário realiza as suas atividades sem assumir um compromisso com a eficiência.

Segundo Bergamini (2008), a motivação deve ser encarada como uma força que tem suas fontes quase sempre escondidas dentro de cada pessoa, e a satisfação ou a insatisfação fazem parte de sentimentos de prazer ou desprazer perceptíveis somente a quem as experimenta. Na sexta questão, encontramos 80% das pessoas motivadas ocasionalmente, sendo que 20% quase nunca estão motivadas. Um entrevistado afirmou que a empresa, atualmente, não faz nada para que os funcionários se sintam motivados, o que explica uma frequência tão baixa de motivação por parte dos deles.

O ambiente da Academia, apesar de saudável e de bom relacionamento entre os funcionários, é caracterizado como um lugar de baixa motivação e, consequentemente, de baixa produtividade.

Para Robbins (2005), os objetivos, quando são especificados, tornam-se estímulos e geram melhores resultados, quando comparados com a meta de fazer o melhor possível. Na sétima questão, 70% dos entrevistados quase nunca recebem o reconhecimento quando atingem um objetivo, enquanto que 30% ocasionalmente são reconhecidos após atingir um objetivo. Isso demonstra a falta de interesse, por parte da empresa, de criar a cultura de determinação de objetivos para posterior cumprimento. Na entrevista, essa questão é muito evidente no momento em que um entrevistado diz que a Academia é muito largada, que os donos ficam muito ausentes e que lá não há muita pressão.

A Teoria do Reforço é uma abordagem comportamentalista que sugere que o comportamento é motivado pelo reforço, segundo Robbins (2005). Na oitava

questão, o reforço, representado pela recompensa, de acordo com 60% dos entrevistados, sempre induz o funcionário a trabalhar com um maior afinco.

De acordo com Fontes, Gottschalk e Borba (1983), a produtividade representa o quão eficaz foi a mão-de-obra, e não o esforço fornecido por ela. Na décima pergunta do questionário, indaga-se a respeito da satisfação com a própria produtividade. 20% dos entrevistados estão satisfeitos sempre, contra 70%, que estão satisfeitos ocasionalmente, e 10%, que quase nunca estão satisfeitos. Com isso, infere-se que grande parte dos funcionários estão satisfeitos, ocasionalmente, com sua produtividade. Na entrevista, ao se pedir para um entrevistado explicar se seu nível motivacional tem alguma relação com sua produtividade, percebe-se que essa relação é muito grande; porém, nesse tipo de trabalho, a motivação surge por parte aluno e não por parte da Academia.

É notória a falta de interesse da organização nos assuntos relacionados à motivação e sua relação com a produtividade. Ou seja, um dos responsáveis pela queda do número de alunos nos últimos anos é a falta de investimento dos donos no que diz respeito à motivação de seus funcionários que, desmotivados, cada vez produzem menos.

## 5 CONCLUSÃO

Em resposta ao problema formulado, conclui-se que a relação existente entre a motivação e a produtividade, além de grande, é uma realidade. Com isso, pode-se afirmar que os colaboradores, quando estão mais motivados, produzem mais.

A organização estudada mostrou-se despreocupada com a relevância desse tema. Percebeu-se claramente que os colaboradores não são motivados pelos donos da Academia, e que, sob a influência da relação existente entre a motivação e produtividade, produzem cada vez menos. Isso faz com que a organização siga uma trajetória descendente, cada vez perdendo mais alunos.

Os objetivos levantados para a realização deste estudo foram plenamente atingidos. Conseguiu-se fazer um levantamento teórico a respeito dos temas Motivação e Produtividade. Ambos possuem um vasto conteúdo, que, junto com a realização do estudo de caso na Academia de ginástica, tornou viável a análise crítica em torno dos dados coletados.

Confirmou-se que para o funcionamento adequado de uma organização - nesse caso uma academia de ginástica - deve-se considerar a motivação e a produtividade como dois fatores de relevância no âmbito laboral, pois a relação apresentada entre ambas mostrou-se essencial para o sucesso de uma organização.

O tempo escasso e a aversão de alguns a opinar a respeito de questões delicadas dentro do ambiente laboral. Foram alguns dos desafios enfrentados durante a elaboração deste estudo. Porém, é um estudo muito interessante e instigante, pelo qual se aprende muito sobre a importância do tema estudado, proporcionando ao pesquisador uma nova visão a respeito dessa temática.

Este trabalho, além de interessante, é de fundamental importância para qualquer pessoa que deseja entender a relação existente entre essas duas variáveis - motivação e produtividade - e também servirá de base para posteriores estudos.

Após esta análise, sugere-se que a organização estudada aumente o enfoque na motivação, criando condições favoráveis ao seu fomento no âmbito laboral. E invista na implantação de programas que tenham como finalidade entusiasmar seus colaboradores. Que todas essas mudanças sejam implementadas com a consciência de que, quanto maior a motivação de seus colaboradores, maior será a produtividade.

## REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008;
- FARIA, A. Nogueira de. *Organização de Empresas: organização e métodos aplicados ao comércio e à indústria*. Rio de Janeiro: Record, 1968;
- FONTES, Lauro Barreto, GOTTSCHALK, Elson, BORBA, Gelmirez Gonzaga. *Produtividade*. Salvador: Fundação Emílio Odebrecht, 1983;
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999;
- \_\_\_\_\_. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002;
- JENNINGS, Jason. *Menos é mais: Os segredos da produtividade – o que as empresas vencedoras fazem de diferente*. Trad. Elaine Pepe. Rio de Janeiro: Campus, 2003;
- KONDO, Yoshio. *Motivação Humana: Um fator-chave para o gerenciamento*. Trad. Dario Ikuo Myake. São Paulo: Editora Gente, 1994;
- LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Maria de A. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005;
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004;
- MICHEL, Maria Helena. *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 2005;
- Novo Mundo. Portal de notícias e entretenimento. Disponível em: <http://novo-mundo.org/log/wp-content/uploads/maslow.jpg> Acesso em 25/05/2009;
- RAMPAZZO, Lino. *Metodologia Científica para Alunos de Graduação e Pós-Graduação*. Edições Loyola. São Paulo, 2002;
- ROBBINS, Stephen P. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. trad. Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004;
- \_\_\_\_\_. *Comportamento Organizacional*. trad. Reynaldo Marcondes. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005;
- ZANELLI, José Carlos, ANDRADE, Jairo Eduardo Borges, BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. *Psicologia, organizações e trabalho: no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

## APÊNDICE A

### Transcrição da Entrevista

P - Há quanto tempo você trabalha na empresa?

R - Trabalho desde 95. Há 14 anos.

P - A empresa faz algo para que você se sinta motivado? O quê?

R - Atualmente ela não faz nada. Mas, quando entrei na empresa, era uma empresa muito boa. Era uma das melhores de Brasília, na época, isso em 95. Mas aí, em 95, né?! No plano, né?! Então, tinham vários eventos interessantes que motivavam os profissionais. Muita festa da academia, muito churrasco. Uma vez teve um evento em que a gente foi fazer avaliação física em modelos, masculinos e femininos. Tava tendo um evento, então a academia tava lá presente. São coisas que motivavam, que eram interessante. Mas isso durou mais ou menos uns dois anos, uns dois três anos, depois foi decaindo e hoje em dia não tem mais nada disso, não tem mais nenhum incentivo... de nada!

P - O ambiente, as relações e os equipamentos de trabalho são satisfatórios para o desempenho de suas atividades?

R - O ambiente ele... ele é um ambiente, assim... tranquilo. Não é um ambiente assim de... primeiro, que a academia é no subsolo. Então, lógico, não é um ambiente assim, vamos dizer, tão saudável. Mas o espaço é grande, o relacionamento com os funcionários é muito bom, o pessoal se dá muito bem, não rola aquela intriga que rola em muitos lugares. O que mais perguntou?

P - Dos equipamentos.

R - Os equipamentos hoje em dia são bons, são bons os equipamentos. Médio, né?! Não são importados, top de linha, mas são bons. Teve épocas, anos atrás, há uns 4 anos atrás, 5 anos atrás, tavam bem ruins, bem antigos. Quando entrei eram bons. Não eram ótimos, mas eram bons também.

P - É um ambiente em que rola stress, tensão, ou é um ambiente tranquilo?

R - Pelo contrário. Lá é até muito largado. Por isso que a academia não vai pra frente, nesse sentido, assim, os donos são muito... ao mesmo tempo em que eles não incentivam em nada, não investem tão pesado, era pra investir um dinheiro pesado. Fazer um financiamento, por exemplo, se não tivesse dinheiro. Investir pesado, né?! A academia que já foi... tem 17 anos que a academia existe, então é muito tempo, né?! Mas, é por isso. Eles ficam muito ausente, então, não tem muita

pressão, não. E a convivência com os funcionários da academia, no geral, é tudo tranquilo. Cada um na sua.

P - Quais são as possibilidades de crescimento na empresa?

R - Devido a essa falta de... acho que de... projetos, não tem um plano de cargo, plano de carreira. Em várias reuniões passadas, anos atrás, foi cogitada a idéia de pedir e tal... os donos, falaram que iam implantar alguma coisa parecida, só que nunca aconteceu, e... isso é um dos motivos, né?! Assim, Isso não existe.

P - Então, não existe possibilidade de crescimento?

R - Não. Você tá ali, você pode ter dois professores ali, ao mesmo tempo, que não vai adiantar em nada.

P - Você sente que seu trabalho é valorizado? Como?

R - Bem, a valorização é mais pelos alunos mesmo, né?! A gente vê que eles se sentem satisfeitos. Há um retorno, há um *feedback*, então, os alunos ficam satisfeitos com o trabalho, e isso motiva a gente. Motiva e... valoriza o nosso trabalho. Agora, diante dos donos da empresa, incentivo, valorização, não existe! Nem mesmo um: bom trabalho! Nem mesmo palavras. Realmente os caras são péssimos administradores.

P - A empresa oferece algum benefício? Qual?

R - Não. Nenhum benefício não. Trabalho tudo dentro da Lei mesmo, né?! É até interessante, nas reuniões que tinham eles diziam: a gente paga em dia e tal... mas isso não é mais que a obrigação deles, de uma empresa. Tudo bem, têm muitas academias, a gente vê que tem muitas empresas que atrasam o salário e etc. Nesse ponto, tudo bem, mas isso não é nenhum benefício. Eles colocavam que era um benefício, que a academia faz isso. Mas fora isso não tinha nenhum incentivo, não. Nenhum benefício, nada. Nenhuma forma de motivação, de valorização.

P - Você acredita que sua produtividade tem alguma relação com o seu nível motivacional? Explique.

R - Tem... No meu caso eu sou a mesma pessoa sempre, eu tenho um trabalho padrão. Eu posso tá mal no dia, tá chateado com alguma coisa, brigar com a namorada, que eu vou manter o mesmo padrão. Não vão interferir. Não vou levar problemas pessoais pro meu trabalho. Mas, claro que se eu estiver mais motivado a produtividade pode ser um pouco acima. Como eu te falei, nesse trabalho, como não há uma valorização do desempenho, então não vai interferir se eu for mais ou menos, entendeu?

## APÊNDICE B

### Modelo de Questionário aplicado

QUESTÕES	SEMPRE	OCCASIONALMENTE	QUASE NUNCA	NUNCA
1. Sinto-me valorizado pela empresa?	( )	( )	( )	( )
2. Sinto-me motivado pelas recompensas oferecidas pela empresa?	( )	( )	( )	( )
3. Minha produtividade é diretamente proporcional a minha motivação?	( )	( )	( )	( )
4. A empresa dispõe de recursos materiais e equipamentos adequados, em boas condições de manutenção e uso, para a realização do meu trabalho de forma satisfatória?	( )	( )	( )	( )
5. O nível de responsabilidade e atribuições a mim confiadas é compatível com meu salário?	( )	( )	( )	( )
6. Sinto-me motivado com o meu trabalho?	( )	( )	( )	( )
7. Quando desempenho bem uma tarefa ou atinjo uma meta recebo o reconhecimento que mereço?	( )	( )	( )	( )
8. Desempenho meu trabalho com mais afinco quando sei que serei bem recompensado?	( )	( )	( )	( )
9. No que diz respeito a realização, reconhecimento, responsabilidade e desenvolvimento profissional, sinto-me satisfeito?	( )	( )	( )	( )
10. Em relação a minha produtividade, sinto-me satisfeito?	( )	( )	( )	( )













